



Führungskolleg Speyer  
bei der Hochschule  
für Verwaltungswissenschaften

Startzeichen:

Eröffnung des II. FKS  
(1993/95)

FKS



Führungskolleg Speyer  
bei der Hochschule  
für Verwaltungswissenschaften

Startzeichen:

Eröffnung des II. FKS  
(1993/95)

Februar 1993

FKS



## Inhaltsverzeichnis

Seite

### A. Eröffnungsveranstaltung des II. Führungskolleg Speyer (1993-95) am 15. Februar 1993

- *Begrüßung:*  
Univ.-Prof.Dr. Heinrich Reinermann,  
Rektor der Hochschule für Verwaltungswissen-  
schaften Speyer ..... 3
- *Eröffnungsrede:*  
Gerhard Glogowski (Hannover)  
Innenminister des Landes  
Niedersachsen ..... 10
- *Ausblick auf das FKS:*  
Univ.-Prof.Dr. Carl Böhret  
Wissenschaftlicher Beauftragter  
des FKS ..... 31
- *Ansprache:*  
Klaus Rüter (Mainz)  
Staatssekretär im Ministerium des Innern  
und für Sport des Landes Rheinland-Pfalz ..... 37

### B. Kurzinformationen über das II. Führungskolleg Speyer

- Was ist und soll das FKS? ..... 43
- Programmübersicht Kurswochen 1-4 ..... 46
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer  
am II. FKS 1993-95 ..... 50
- Ständiger Arbeitskreis FKS ..... 53

## Zur Einführung

Am 15. Februar 1993 wurde das II. Führungskolleg Speyer (FKS) an der nachuniversitären Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer eröffnet. In den Jahren 1993-95 werden 20 ausgewählte Führungskräfte aus Rheinland-Pfalz, Hessen, Niedersachsen, dem Saarland, Schleswig-Holstein und von der Bundesanstalt für Arbeit berufsbegleitend auf die Übernahme von Führungspositionen vorbereitet.

Die Reden der Eröffnungsveranstaltung begründen erneut die Notwendigkeit und die Intentionen des FKS.

Das FKS-Kursprogramm 1993 der Wochen 1-3 soll über die Umsetzung der Ziele in der Startphase und über die didaktischen Konzepte informieren.

Prof.Dr. Carl Böhret  
Wissenschaftlicher  
Beauftragter des  
II. FKS 1993-95

Speyer, im Mai 1993

### **Begrüßung:**

Univ.-Prof.Dr. Heinrich Reiner mann,  
Rektor der Hochschule für Verwaltungswissenschaften  
Speyer

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

wir sind heute in der Aula der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer zusammengekommen, um den zweiten Jahrgang des Führungskollegs Speyer zu eröffnen. Die Eröffnungsansprache wird in wenigen Minuten der Innenminister des Landes Niedersachsen halten. Herr Glogowski, ich begrüße Sie sehr herzlich in unserem Hause und danke Ihnen, daß Sie zu uns gekommen sind.

Ich freue mich, daß auch Herr Staatssekretär Dr. Hofe aus dem rheinland-pfälzischen Ministerium der Justiz (wieder einmal) den Weg nach Speyer gefunden hat. Herr Staatssekretär, seien Sie herzlich willkommen.

Bereits jetzt darf ich mich bei Herrn Staatssekretär Rüter, Ministerium des Innern und für Sport des Landes Rheinland-Pfalz, bedanken, der im Anschluß an die beiden noch folgenden Vorträge zu einem Empfang der Landesregierung einlädt. Seien Sie versichert, Herr Staatssekretär, daß wir uns nicht nur wegen des von Ihnen ausgerichteten Empfanges über Ihre Anwesenheit freuen.

Für die zahlreich erschienenen Ministerialbeamten darf ich stellvertretend Herrn Ministerialdirigent Scheidt von der Mainzer Staatskanzlei sowie Herrn Ministerialdirigent Dr. Kneis aus dem Ministerium des Innern und für Sport des Landes Rheinland-Pfalz willkommen heißen. Letzterer ist als Leiter der Zentralabteilung auch für das Führungskolleg Speyer zuständig und sitzt dem Arbeitskreis des FKS vor,

dessen anwesende Mitglieder ich ebenfalls herzlich in der Hochschule begrüße.

Ich freue mich, daß auch einige Kollegen in der vorlesungsfreien Zeit der Eröffnung des Führungskollegs beizuhocken wollen. Ich begrüße an ihrer Spitze den Geschäftsführenden Direktor des Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung, Herrn Kollegen Blümel.

Last, but not least will ich den Wissenschaftlichen Beauftragten des zweiten Kurses des Führungskolleg Speyer, Herrn Kollegen Böhrer begrüßen und ihm viel Erfolg bei der Gestaltung des wissenschaftlichen Programms wünschen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, schon die Gründungsväter und -mütter dieser Hochschule – Sie wissen sicherlich, daß es sich, wie bei unserer Schwester, der ENA, um Franzosen handelte – haben 1947 auf die Fahnen dieser Hochschule den Auftrag geschrieben, sich um ein zeitgemäßes Ethos des öffentlichen Dienstes zu bemühen. Und in der bisher 46jährigen Existenz der Hochschule Speyer ist dies ein wesentlicher Teil ihres Credo geblieben. Führung in Politik und Verwaltung ist davon in besonderem Maße angesprochen, denn sie prägt das Handeln durch Staat und Verwaltung.

Natürlich ist Führung keineswegs ein neues Phänomen! Der Bau der Pyramiden, die Kreuzzüge, der Wiener Kongreß – sie alle wären ja ohne wirksame Führung von Mitarbeitern und Führung von Führungskräften gar nicht denkbar. Und doch müssen theoretische Grundlagen und Praxis der Führung ständig neu bedacht, aus den Anforderungen der jeweiligen Zeitläufte heraus reflektiert und von den Führungskräften verinnerlicht werden. Weise wäre es allerdings, dabei die Erkenntnisse früherer Epochen nicht zu übersehen, sie vielmehr mit einzubeziehen in Denken und Handeln politischer und Verwaltungsführung heute. Denn

auch hier stehen wir Lebenden auf den Schultern von Riesen. Ein kurzer Blick auf drei Stationen der Ethik, und das ist auch immer Führungsethik, macht dies deutlich.

Die Stoiker, vor allem in der römischen Kaiserzeit, haben Bemerkenswertes und Beständiges zur Führungslehre beigetragen, etwa den Rat, in jeder Situation Restriktionen und Handlungsfreiräume zu erkennen und dann

- Restriktionen gelassen, eben mit stoischer Ruhe hinzunehmen
- Freiräume aber konzentriert und zielorientiert entschlossen zu gestalten.

Wie weit unsere öffentlichen Verwaltungen diese Empfehlungen umsetzen, überlasse ich jetzt einmal Ihrem Urteil.

Oder moderner, am Ende der Aufklärung, Immanuel Kant, wenn er das Motto der Aufklärung, „sapere aude!“, so übersetzt: Habe Mut, Dich Deines eigenen Verstandes zu bedienen. Das heißt ja, sich in einer Entscheidungssituation selbst ein Bild zu machen, nicht den bequemeren Weg des Abschiebens auf Experten zu gehen. Sicher eine nach wie vor gültige Empfehlung, wenngleich auch hier die Frage der Umsetzung heute im Raum steht – kennen Führungskräfte, beispielsweise, hinreichend viel von Informations- und Kommunikationstechnik, um sie wirklich aktiv zur zeitgemäßen Gestaltung der öffentlichen Verwaltung einsetzen zu können?

Drittens und schließlich Hans Jonas mit seiner Zukunftsethik und dem neuen kategorischen Imperativ: Handle so, daß echtes menschliches Leben auch für die Zukunft nicht gefährdet wird! Wer verspürte die Bedeutung dieser Aufforderung für die Verwaltung heute nicht, etwa an der Umweltproblematik oder der Reichweite neuer Technologien – wie kontrovers auch immer man die Umsetzung der Jonas'schen Fernethik im konkreten Falle diskutieren wird.



Öffentliche Verwaltung „nachhaltig“ (sustainable) zu entwickeln, ist allemal die Herausforderung unserer Zeit!

An allen drei herausgegriffenen Ansätzen wird sichtbar, daß es in allen Zeiten und eben auch heute nötig ist, die Führungsgrundlagen an die jeweiligen Herausforderungen anzupassen.

Ein Blick auf den Aus- und Weiterbildungsmarkt zeigt schnell, daß an Führungsseminaren Mangel nicht herrscht. Allerdings ist Wachsamkeit bei der Auswahl angezeigt: Wird wirklich die hier skizzierte Mischung aus zeitlosen und zeitgemäßen Führungserkenntnissen geboten? Heute heißt dies zum Beispiel, daß Führungsaufgaben ganzheitlich, disziplinübergreifend anzugehen sind. Die Führungskraft muß also die rechtlichen, ökonomischen, ökologischen, sozialpsychologischen oder psychologischen Dimensionen ihrer Arbeit erkennen und gestalten – und damit sind wir bei einem weiteren Credo der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer: alle für Staat und Verwaltung wesentlichen Wissenschaften hier zu versammeln, um eine pluridisziplinäre, möglichst aber sogar interdisziplinäre Behandlung der öffentlichen Aufgaben zu gewährleisten.

Bemühen um ein zeitgemäßes Beamtenethos und um Interdisziplinarität – beides kommt einem Führungskolleg zugute, das bei der Hochschule Speyer angesiedelt ist. Diese Anbindung ist zugleich eine der Besonderheiten, die dieses Fortbildungsprogramm für leitende Führungspositionen von zwei anderen unterscheidet. Im föderalistischen Deutschland konnten die bayerischen „Lehrgänge für Verwaltungsführung“ (seit 1968) und die baden-württembergische „Führungsakademie“ (seit 1986) nicht unter sich bleiben: Seit 1991 ist das Führungskolleg Speyer der „Dritte im Bunde“, und es hat sich, vor allem durch seinen ersten Wissenschaftlichen Beauftragten, Professor Siedentopf, aber auch durch den Ständigen Arbeitskreis, bereits sein

durchaus eigenes Profil geschaffen. Neben der Anbindung an eine Hochschule für Verwaltungswissenschaften nenne ich hier nur den regelmäßig höheren Rang der Speyerer Teilnehmer, gemessen an deren Status und Funktion, sowie die berufsbegleitende Durchführung mit vielen Vorteilen, etwa die Möglichkeit, in den einzelnen Kurswochen Erfahrenes direkt an der Praxis des eigenen Arbeitsplatzes rückkoppeln zu können, so daß ein organischer Prozeß aus Lernen und Anwenden entstehen kann. Dem Arbeitskreis, der mit den Teilnehmern der jeweiligen Länder Kontakt hält, der die Auswertungen der Kurswochen analysiert und in die Weiterentwicklung des FKS einbringt, ist seitens der Hochschule ebenso zu danken wie Professor Siedentopf, dem es mit viel Ideenreichtum und Einsatzfreude gelungen ist, für den ersten Jahrgang des FKS ein äußerst attraktives Programm auf die Beine zu stellen.

Damit liegt für den heute beginnenden zweiten Durchgang des FKS schon ein Maßstab vor. Dies macht die Durchführung für dessen Wissenschaftlichen Beauftragten, Professor Böhret, und für die Teilnehmer sicherlich schwerer. Andererseits können sie schon auf Erfahrungen zurückgreifen. Wie auch immer: In Professor Böhret haben wir einen ebenso erfahrenen wie kreativen Andragogen ins Rennen geschickt, dem ich seitens der Hochschule für die Übernahme dieser weiteren Aufgabe danke und dem ich viel Freude und Erfolg bei ihrer gewiß nicht leichten Durchführung wünsche!

Den 20 Kollegiaten gratuliere ich dazu, daß sie ihren Platz, teils in einem Assessment Center, errungen haben. Mit Sicherheit gehen Sie anstrengenden Zeiten entgegen! Denn „berufsbegleitend“, das heißt vermutlich auch, daß Sie viel Unerledigtes nacharbeiten müssen, wenn Sie aus einer Kurswoche an Ihren Schreibtisch zurückkehren. Auf der anderen Seite heißt „berufsbegleitend“ aber eben auch,

daß Sie und Ihr Ressort gewohnte Konzepte und Verfahren an den Erfahrungen anderer reflektieren können. Mit Blick auf die Kurswochenprogramme des FKS I kann ich Ihnen versichern: Es werden abwechslungsreiche, bunte und anregende zweieinhalb Jahre werden. An Ihrer Stelle würde ich mit Ulrich von Hutten ausrufen: „O Jahrhundert! Die Studien blühen, die Geister erwachen: Es ist eine Lust zu leben!“

Meine sehr geehrten Damen und Herren, mit zwei kurzen Anmerkungen möchte ich schließen: Die Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, eine Bund/Länder-Einrichtung, freut sich, daß sich mit dem zweiten FKS nunmehr sechs Körperschaften an diesem Fortbildungsprogramm für leitende Führungskräfte beteiligen. Diese Zahl kann aber, wie ein Blick auf die an der Stirnwand der Aula abgebildete Hochschulmedaille mit den Wappen unserer Träger zeigt, durchaus noch wachsen. Wer weiß, ob nicht eines Tages aus dem FKS bei der Hochschule Speyer ein FKS der Hochschule Speyer werden könnte...

Und die zweite Anmerkung: Obwohl wir dem Bistums- haus außerordentlich dankbar für die großzügige Gastfreundschaft sind, die es dem FKS auch im zweiten Durchgang gewährt – und an dieser Stelle darf ich Direktor Rotenwöhrer und Frau Preißer vom Bistums- haus Speyer herzlich begrüßen –, hoffen und wünschen wir dennoch, daß unsere eigenen Neubaupläne sich rasch verwirklichen lassen, damit künftig auch durch das FKS alle Einrichtungen unseres Campus voll genutzt werden können.

Meine Damen und Herren, amerikanische Spitzenuniversitäten wie Harvard können sicher in vielem ein Maßstab auch für das FKS sein, in diesem folgenden Aspekt aber nicht: Ein Absolvent, nach dem Nutzen seiner Studien dort befragt, sagte nämlich: „When I came to Harvard I was confused; when I left Harvard I was still confused – but: on a much higher level!“

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.



## Eröffnungsrede:

Gerhard Glogowski,  
Innenminister des Landes Niedersachsen

Sehr geehrter Herr Staatssekretär Rüter,  
Sehr geehrter Herr Professor Reineremann,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,

der zweite Kurs des Führungskollegs beginnt mit der durch den Erfolg des ersten Kurses gestärkten Zuversicht, ein notwendiges Unternehmen auf den richtigen Weg gebracht zu haben.

Dafür gebührt Ihnen, sehr geehrter Herr Professor Siedentopf, herzlicher Dank. Dank gebührt aber auch dem Land Rheinland-Pfalz und der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Über die Fortbildungszwecke hinaus sind durch dieses Unternehmen Innovationsimpulse in unser Ministerium hineingetragen worden, von denen wir jedenfalls überzeugt sind, daß sie ihre Wirkungen nicht verfehlen werden.

Wir beobachten in unserer Zeit alle, daß sich die Rahmenbedingungen für Politik und Verwaltung ungewöhnlich schnell verändern. Die Auswirkungen der deutschen Einheit, der europäische Binnenmarkt und die mit den Verträgen von Maastricht fortschreitende europäische Integration sowie die grundlegenden Veränderungen der Weltwirtschaft sind nur einige Faktoren. Es geht darum, eine zukunftsorientierte Verwaltungspolitik zu schaffen, die auf diese Probleme zu reagieren in der Lage ist. Eine gezielte Führungskräfteentwicklung, wie hier in Speyer betrieben, wird dabei ein kleiner, aber ich denke wichtiger Beitrag sein.

Wir alle haben aus den Erfahrungen mit der Einheit Deutschlands mitgenommen, daß öffentliche Verwaltung

wie wir sie in der Bundesrepublik Deutschland, in den alten Ländern haben, ein beachtliches Gut ist, das es zu schützen, aber auch zu entwickeln gilt. Dort, wo es keine funktionierende Verwaltung gibt, hat man den Wert dieses Gutes besonders schätzen gelernt.

Zudem sind die aktuellen Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger unseres Landes an öffentliche Verwaltung beachtlich hoch: Wir haben mit geringem personellen und finanziellen Aufwand neue dringliche Aufgaben zu erfüllen und wir müssen dafür Sorge tragen, daß diese Aufgaben auch effektiv erfüllt werden. Dabei ist zugleich der Gefahr einer nachlassenden Attraktivität des öffentlichen Dienstes bei veränderten Einstellungen und Ansprüchen seines Personals zu begegnen.

Das heißt, wir haben uns, was öffentliche Verwaltung angeht, einer ganzen Reihe von Fragen zu stellen, die ich hier nicht vollständig aufführen will. Einige will ich beispielhaft nennen:

1. Kann und soll die öffentliche Verwaltung bestimmte Aufgaben künftig überhaupt noch wahrnehmen? Welche Aufgaben kann die private Wirtschaft ebenso gut oder besser ausführen? Die Kommunalverwaltungen haben bereits vor Jahren begonnen, den Aufgabenbestand kritisch zu durchmustern. Staatliche Verwaltungen haben sich dieser Frage, wenn ich das richtig sehe, „genähert“.
2. Welche Aufgaben können mit geringem Personal- und Sachaufwand erledigt werden?
3. Wo kann mit dem Einsatz der Informations- und Kommunikationstechniken schneller und vor allem besser gearbeitet werden?



4. Kann eine andere Aufgabenverteilung unter den Behörden und innerhalb der Behörden zu besseren Ergebnissen führen?
5. Können betriebswirtschaftliche Elemente in der öffentlichen Verwaltung deren Steuerbarkeit und Wirtschaftlichkeit erhöhen?
6. Wie kann den gewachsenen Beteiligungserwartungen der Bürger und Bürgerinnen Rechnung getragen werden? Es gibt beachtliche Gesetzesvorhaben: Die Grünen im Bundestag haben vor einiger Zeit einen Antrag eingebracht, wonach jeder Bürger ein umfassendes Einsichtsrecht in Verwaltungsvorgänge haben sollte, mit allen sich daraus für die Verwaltung ergebenden Konsequenzen.
7. Wie kann die nachlassende Attraktivität des öffentlichen Dienstes erhöht werden?

Dies sind einige Fragen. Ich möchte aber einen ganz bestimmten Gesichtspunkt in das Blickfeld rücken: Die veraltungspolitische Diskussion dieser Fragen wird sich – wie ich meine – künftig stärker aus den Gremien der Fachleute auch in die Parlamente verlagern. Denn die häufig zu hörende Klage, Politiker würden sich eigentlich mehr um die sachlichen Inhalte, nicht jedoch um die Organisationsstrukturen, die verwaltungsmäßigen Abläufe oder die Personalausstattung kümmern, ist, so denke ich, grundlos, weil vom Politiker die gewachsene Bedeutung solcher Fragen für die Staatstätigkeit durchaus erkannt wird. Das beste Beispiel, das es dafür aus der jüngsten Vergangenheit gibt, ist die Diskussion um das Asylverfahren:

Wenn man bedenkt, das hochrangige Ministerpräsidenten und Minister sich über Verwaltungsverfahren unterhalten, ja gestritten haben, bis in Details festgelegt haben, wer was auf welcher Ebene wie zu gestalten hat, dann sieht

man, daß sich die Politik stärker der Verwaltung zuwenden muß. So wie sich die Politik der Stärkung der Verwaltung zuwenden muß, sehe ich aber auch die Notwendigkeit, daß sich Führungskräfte der Verwaltung noch besser auf die Erwartungen, die Mentalität und auf die Handlungsbedingungen der Politik einstellen müssen. Es besteht viel stärker als vielleicht früher die Notwendigkeit, ein Miteinander und eine Verzahnung zu erreichen – viel stärker als früher, als sich Verwaltung doch ganz in eigenen Bahnen vollziehen konnte, fest verankert in dem Bewußtsein, stets das Richtige für den Bürger zu tun. Heute hat der Bürger seine eigene Vorstellung davon, was das für ihn Richtige ist.

Ich möchte zu einigen Politikkomplexen kommen: Seien Sie nicht über Gebühr erschreckt, aber ich will beginnen mit dem Thema *Polizeireform*. Ich tue das ganz bewußt, weil wir es hier zu tun haben mit einer klassischen, hierarchischen, auf Befehl und Gehorsam aufgebauten Verwaltung, die hier in der Hochschule weniger im Blickfeld steht. Es ist aber gut, den Blick dafür zu schärfen, weil an den Veränderungen, die wir dort haben, auch deutlich wird, was auf die Verwaltung zukommt. Die Polizei ist eine traditionelle Hoheitsaufgabe. Mancher möchte da meinen, mehr Interesse verdienten die wachsenden Dienstleistungsaufgaben des Staates, in denen sich immer stärker ein auf partnerschaftliche Beteiligung und Konsens angelegtes Verhältnis zur Gesellschaft herausbildet. Gerade dieser Verständniswandel stellt eine Herausforderung für die Polizei dar: Sie muß klassischen Staatsfunktionen der Friedensstiftung unter komplexer gewordenen Gefahrenlagen auch mit unverzichtbaren Zwangsmitteln gegenüber einer sich ihrer Rechte und Freiheiten zunehmend bewußter werdenden Gesellschaft wahrnehmen.

Bei der Übernahme der Regierungsverantwortung in Hannover stießen wir auf eine eskalierende Problemlage bei

der Landespolizei. Folgende Ursachen und Erscheinungsform machen dies deutlich:

1. Ständig zunehmende Arbeitsbelastung der Polizeibeschäftigten, vor allem durch organisierte Kriminalität, Umwelt-, Drogen-, Wirtschaftskriminalität und die steigenden Verkehrsunfallzahlen infolge der geöffneten Grenzen, die die Verkehre von Ost nach West und von West nach Ost ermöglichen bei gleichzeitiger Reduzierung der Stellen und der Arbeitszeit. Die einzige Antwort, die damals gefunden wurde, war die, die man in solchen Situationen immer schnell findet: Wir brauchen mehr Polizei. Warum brauchen wir eigentlich mehr Polizei?
2. Konzentration der polizeilichen Tätigkeit auf Repression und damit Rückzug vom Bürger; Arbeit aus der Distanz des Schreibtischs oder des Streifenwagens. Etwas was in vielen Bereichen eben als rationelle polizeiliche Aufgabenbewältigung verstanden worden ist.
3. Mangelhafte Arbeitsbedingungen zum Beispiel durch unzureichende technische Ausstattung in den Dienststellen. Wir haben bei uns in der niedersächsischen Polizei einzelne Dienststellen, wo sich mancher Museumsdirektor freuen würde, wenn er das eine oder andere Teil davon mit in sein Museum nehmen dürfte. Aber er darf es nicht, es würde fehlen.
4. Die Doppelszuständigkeiten und überdimensionierte, vertikale Führungsstruktur.
5. Die Spezialisierung und Zentralisierung über das erforderliche Maß hinaus.
6. Reibungsverluste durch Spartendenken und innere Abgrenzung; hier Kripo da Schupo – und wer ist der eigentlich Bessere?

7. Fehlende Verlagerung von Befugnissen und Verantwortung auf die Ebene vor Ort und die ausführenden Beamtinnen und Beamten sowie daraus resultierende Motivationsdefizite.
8. Internatsmäßige und kasernierte Ausbildungsvorgänge und mangelnde Vorbereitung auf die Anforderungen des Berufs.
9. Beförderungsengpässe und eine zu niedrige, demotivierende Bewertung von Dienstposten und
10. Mangelnde Kooperation mit benachbarten Behörden.

Zur Feststellung des Umfangs des Reformbedarfs haben wir im November 1990 eine Reformkommission eingesetzt, in der vier Angehörige des Polizeivollzugsdienstes, drei Wissenschaftler, ein Verwaltungsrichter, eine Staatsanwältin, der Abteilungsleiter 2 des Innenministeriums sowie zwei Regierungspräsidenten sitzen. Darüber hinaus haben wir Unterkommissionen eingestzt, in denen interne und externe Sachverständige, über 150, in zehn Untersuchungsfeldern gearbeitet haben. Die politische Grundidee, von der wir bei dem Gesamtvorhaben ausgegangen sind, stellt darauf ab, daß das System Polizei im Rückblick auf die Erfahrungen eines halben Jahrhunderts mit vielen Fortschritten, aber auch manchen Verkrustungen an der Schwelle zu neuen Herausforderung steht inmitten einer gewandelten und sich weiter wandelnden Gesellschaft. Es muß daher die Fähigkeit und die Bereitschaft entwickeln, sich selbst kritisch zu betrachten und dort, wo nötig, sich veränderten Gegebenheiten anzupassen.

Die Kommission erhielt den Auftrag, neben der Formulierung einer grundlegenden und zukunftsorientierten Polizeitheorie, die Rechtsgrundlagen der polizeilichen Arbeit, die Polizeiorganisation und Fortbildung, Polizeitechnik, den geschlossenen Polizeieinsatz, die Kriminalitäts- und Ver-



kehrsunfallbekämpfung und das innere Gefüge zu untersuchen. Wir werden Ende März den Untersuchungsbericht erhalten. Der Reformbedarf wird zum Beispiel deutlich am hierarchischen Aufbau, der sich in Niedersachsen auch dadurch dokumentiert, daß wir immer noch einen „Kommandeur“ haben. In unserer Zeit eigentlich ein Unding, aber wir werden ja sehen, was wir dann erreichen.

Worum geht es der Polizeireform? Wenn ich mir einmal das Berufsbild einer zukunftsorientierten Polizei, nämlich derjenigen einer Bürgerpolizei, ansehe, dann läßt sich das folgendermaßen formulieren: Die Polizei muß sich auf das Mögliche, das Machbare beschränken. Sie wäre völlig überfordert, wollte man ihr Allzuständigkeit beimessen, von ihr Allgegenwart verlangen oder ihr gar Allmächtigkeit zuschreiben. Absolute Sicherheit würde absolute Unfreiheit bedeuten, zugleich verbunden mit einem hohen Maß an staatlicher Willkür und individueller Verunsicherung. Die elementaren Grundbedürfnissen der Menschen, nämlich Schutz vor Gefahren und Schutz vor Verbrechen, muß die Polizei durch eine Optimierung ihrer tatsächlichen und rechtlichen Möglichkeiten im Grundkonsens mit anderen gesellschaftlichen Kräften sichern. Mit den rechtlichen Begriffen der Gefahrenabwehr und der Strafverfolgung ist die Funktion der Polizei in unserer heutigen Gesellschaft nur sehr mangelhaft und unzureichend erfaßt. Polizeiliche Tätigkeit besteht im alltäglichen Dienst vor allem darin, die vielfältigen Erwartungen der Bürger nach Intervention und Begrenzung von Schäden, nach Unterstützung und Hilfe gerecht zu werden.

Die Polizei ist deshalb nicht bloßes Zwangsorgan zum Vollzug staatlicher Anordnungen und zur Durchsetzung des Strafanspruchs des Staates. Polizei in der Demokratie muß sich vielmehr im alltäglichen Umgang mit den Bürgern und ihren Problemen durch ihre Fähigkeit zur Bewältigung von

Konflikten und zur Friedensstiftung legitimieren. Zur Bewältigung sozialer Konflikte, Krisenintervention und zur Unterstützung der Opfer kann die Polizei jedoch nur beitragen, wenn dieser Auftrag als zentraler Bestandteil polizeilicher Tätigkeit anerkannt und in der polizeilichen Ausbildung und Alltagsarbeit berücksichtigt wird.

Die zunehmenden Konflikte in unserer Gesellschaft erfordern mehr denn je für den Polizeiberuf einen universal gebildeten Menschen, der sich mit festverankerten, demokratischen Überzeugungen sowie Kenntnissen über politische Vorgänge und soziologische Zusammenhänge ein eigenes Urteil bilden kann. Die Polizei muß in allen Teilen eigenverantwortlich, selbstbewußt und professionell auf gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungen reagieren können. Dazu müssen wir ihre Ausbildung, ihre Organisation, die innere Führung und auch ihre Bewertung umgestalten. Insbesondere müssen die Öffentlichkeit, aber auch Teile der öffentlichen Verwaltung zur Kenntnis nehmen, daß sich das Berufsbild der Polizei verändert hat und auch weiter verändern wird.

Bei der Bewertung von Eignung und Befähigung der Polizeibeamtinnen und -beamten ist inzwischen verstärkt auf soziale Kompetenz, eigenständiges Denken, Kritikfähigkeit und differenziertes Beurteilungsvermögen zu achten, wobei diese Anforderungen auch die Ausbildung prägen müssen. Soll die Polizei bei einer immer differenzierteren Gesetzeslage, bei einem deutlich gestiegenen Rechtsbewußtsein der Bürger ihren Beitrag zum inneren Frieden auch weiterhin leisten, kann die Vorbereitung des Nachwuchses letztlich nur im Rahmen eines Studiengangs an einer Fachhochschule geleistet werden. Nur so kann die Polizei den schon vorhandenen und weitersteigenden Anforderungen gerecht werden. Um eine Erhöhung von Handlungskompetenz und Qualifikation zu erzielen, reicht die bloße Wissensvermitt-



lung nicht aus. Lehre und Ausbildung müssen Hand in Hand als integrierter Prozeß organisiert werden, in dessen Verlauf lernende Polizeibeamtinnen und -beamten soziale Erfahrungen machen können. An den bisherigen Rahmenbedingungen der polizeilichen Ausbildung sind deshalb berechtigte Zweifel angebracht. Die Ausbildung des Polizeinachwuchses findet immer noch in einem isolierten Internatsklima statt und das Studium an der Fachhochschule der Polizei entwickelt in zu geringem Maße Souveränität und Handlungskompetenz. Die Verwendung in der Bereitschaftspolizei mit ihrer kasernierten Unterbringung und Anhäufung von Negativkontakten führt schon früh im Berufsleben dazu, daß man eigentlich demotiviert wird. Hier haben die Reformkommissionen weitreichende Erkenntnisse erarbeitet, von denen ich hoffe, daß wir eine ganze Reihe davon auch umsetzen können.

Wenn wir uns nun den staatlichen Ebenen zuwenden, werden wir feststellen, daß es immer mehr auch Entscheidungen geben wird, die sich aus den Ministerien heraus in die Regionen verlagern. Wir haben daher in Niedersachsen eine für mich sehr spannende Diskussion über die *Stärkung der Regionalebenen* angezettelt und – für manche erstaunlich – auch bekommen. Ich war ganz überrascht, als wir das eigentlich sehr trockene Thema „Regionalisierung“ aufgegriffen haben, mit welcher Intensität in den Regionen dieses Thema diskutiert worden ist. Der Landkreistag hat sich damit kritisch beschäftigt. Er hat natürlich einen Professor gebeten, ein Gutachten zu erstellen, das gegen uns ausfiel. Wir haben in den Regionen selber Diskussionen zu diesem Themenkomplex gehabt. Ich war erstaunt, auf welche Bereitschaft zur Diskussion die Frage, „wie bündle ich eigentlich die Kräfte einer Region?“ gestoßen ist. Im übrigen hatte ich im Zusammenhang mit dem Asylverfahren deutlich gemacht, wie sich Politik diesen Bereichen tatsächlich auch

nähert. Das Thema „Regionalisierung“ wird derzeit in vielen Bereichen diskutiert. Es steht in allen Bundesländern auf der Tagesordnung, weil die Erkenntnis nach meiner Auffassung um sich greift, daß wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen in Europa die Stärkung der Regionalebene erfordern. Es müssen neue Formen der Zusammenarbeit, der Entwicklungs- und Strukturpolitik in bestimmten Bereichen vorhanden sein. Wir brauchen regionale Dimensionen um unsere Probleme lösen zu können. Die wachsende Bedeutung regionaler Zusammenarbeit ist aber nicht nur aus der europäischen Perspektive heraus zu begründen. In einer Reihe von Aufgaben wird eine gemeinsame Planung und Konzeption in größeren räumlichen Zusammenhängen oder auf der kommunalen Ebene immer dringender.

Wir haben eine ganze Reihe von „kommunalen Gemeinschaftsaufgaben“, wenn ich das einmal so nennen darf, z.B. im Bereich des öffentlichen Personennahverkehrs, der Abfallwirtschaft, der Wirtschaftsförderung, des Umweltschutz, der sozialen und kulturellen Infrastruktur. Viele dieser Problemkreise sind nicht mehr allein von einem Landkreis oder von einer Stadt zu lösen, sondern nur in der kommunalen Zusammenarbeit. In diesen Aufgabenfeldern sind strukturbestimmende Entscheidungen vorzubereiten, die für die künftige Entwicklung eines Raumes und für seine regionale Standortqualität prägend sein werden. Dieser Kooperationsdruck wird bei unverkennbar wachsender Knappheit der Ressourcen (Finanzen, Flächen für Gewerbe und Industrie, Wohnen, Naherholung, Deponie, Wassergewinnung etc.) zunehmen. Die Summe der regionalen Standort- und Lebensqualitäten bestimmt – da bin ich ganz sicher – die Attraktivität eines Landes.

In einer in der gemeinsamen Verantwortung von Land und Kommunen gestellten Förderung des Regionalisie-

rungsprozesses sieht unsere Landesregierung einen Ansatzpunkt, um unter den veränderten Rahmenbedingungen wettbewerbsfähige Regionen und zugleich optimale Voraussetzungen für die Entwicklung des Landes insgesamt zu schaffen. Es kommt darauf an durch Mobilisierung und Bündelung der regionalen Kräfte die endogenen, spezifischen Potentiale der Regionen soweit wie möglich auszuschöpfen. Das können eben nur die Menschen in einer Region selbst machen und nur dann, wenn es gelingt, diejenigen, die in einer Region kreativ genug sind, zusammenzufassen und ihnen auch einen Arbeitsraum und Sprachfähigkeit zu geben. Nur dann werden wir in der Lage sein, diese Kräfte auch wirkungsvoll einzusetzen und die Attraktivität der Regionen, die, wie gesagt, die Attraktivität eines Landes ausmachen, tatsächlich zu erreichen. Im Ausgleich von Ökonomie und Ökologie haben wir eine hohe regionale Umwelt- und Lebensqualität zu sichern und weiterzuentwickeln. Auch hier sind wir in der Situation, daß wir dies nur durch die regionale Zusammenarbeit erreichen können.

Ich will das an einem Beispiel ganz deutlich machen: Wenn wir heute einen Straßenbau oder aber eine größere strukturverändernde Investition planen, ist das gegen die regionalen Kräfte schlicht nicht mehr möglich, denn es würden laufend Prozesse geführt, in aller Härte würden die Meinungen aufeinander prallen. Nur dann, wenn es uns gelingt, hier die Diskussion frühzeitig zu organisieren, unterschiedliche Meinungen einzubringen, werden wir dazu kommen, daß wir dann auch zeitsparend, davon bin ich ganz überzeugt, tatsächlich noch Investitionen in der Bundesrepublik Deutschland tätigen können, die etwas verändern. Dieser Ausgleich muß organisiert werden, und letztlich ist er nur regional zu organisieren.

Auch über die Landesgrenzen hinaus sind die regionalen Belangen zu organisieren. Wir haben die rechtlichen Vor-

aussetzungen dafür geschaffen, daß wir auch zu rechtlich-öffentlichen Körperschaften kommen können, nun auch ohne Schwierigkeiten mit Holland wie bisher schon mit Nordrhein-Westfalen und mit Hessen. Mit Sachsen-Anhalt und Thüringen werden entsprechende Staatsverträge vorbereitet.

Wir sind dabei, auch im Bremer und Hamburger Umland entsprechende Voraussetzungen zu schaffen, um auch hier ein gemeinsames Handeln zu ermöglichen. Ich will auch dies nur an einem Beispiel deutlich machen: Die Niedersachsen haben bisher immer gedacht, sie wären nur und ausschließlich dazu da, den Hafenschlick Hamburgs aufzunehmen und die Hamburger haben eigentlich ihr Umland auch immer nur gesehen als das Aufnahmeland ihres Hafenschlicks. In Wirklichkeit arbeiten aber Zehntausende Bürger aus Niedersachsen in Hamburg und Zehntausende müssen von Niedersachsen nach Hamburg hinein. Zehntausende von Hamburgern erholen sich in Niedersachsen. Es gibt also eine ganz erhebliche Verflechtung miteinander. Wenn man das deutlich macht, dann wird der Hafenschlick ein wenig kleiner und die anderen Probleme bedeutsamer, und dann denkt man vielleicht auch daran, wie die Arbeitnehmer morgens nach Hamburg 'rein und abends wieder zurück kommen.

Das heißt, wir haben vielfältige Aktivitäten in unserem Lande, regionale Aufgaben über gemeinsame Kreisgrenzen hinaus wahrzunehmen. Der Wille dazu ist da. Zwar gibt es noch notwendige kontroverse Diskussionen. Die Einsicht und die Zustimmung zu diesem Prozeß ist auf allen Ebenen gewachsen. Weitgehende Einigkeit besteht über das Grundprinzip bei der Herausbildung der regionalen Kooperation. Die Bildung und die Ausgestaltung der Regionen soll sich als ein offener Prozeß vollziehen, der sich aus der kommunalen Ebene heraus entwickelt und auf dem Prinzip der freiwilligen Zusammenarbeit aufbaut.



Wir haben darum in Niedersachsen nur zwei „Zwangsverbände“ in Braunschweig und Hannover, aber ansonsten das freiwillige Prinzip. Das heißt, wir entwickeln zur Zeit in Niedersachsen die Vorstellung, mit welchen Instrumenten wir den neuen Ansatz regionaler Strukturpolitik erfolgreich und effektiv unterstützen und verwirklichen können. Dies schließt die Frage ein, wie wir angesichts knapper, und sicher noch knapper werdender Mittel, zu einem regional effizienteren Fördermitteleinsatz, der nicht in unkoordinierten kleinräumigen Konkurrenzprojekten verpuffen soll, kommen können. Wir brauchen mehr regionalspezifische Problemorientierung und nachvollziehbare Prioritätensetzung. Notwendig sind möglichst konkrete Planungs- und Entwicklungsziele über den Rahmen tagespolitischer Opportunitäten hinaus.

Und jetzt kommt natürlich etwas Schmerzliches: Was regional bedeutsam ist und wo ein regionales Projekt in der Prioritätenliste zu setzen ist, kann nicht staatlich zentral, sondern sinnvoll nur aus der Region selbst heraus festgelegt werden. Das ist schmerzlich für alle Ministerialbürokratien, die meinen – fälschlicherweise meinen – man könnte aus der Landeshauptstadt bis in den entferntesten Winkel eines Landes alles, aber auch alles besser organisieren als die Menschen vor Ort. Ich weiß, daß das in Rheinland-Pfalz nicht so ist, aber es gibt Länder, in denen man noch solche Handlungsmuster hat. Ich komme noch darauf. Die eigenverantwortlich erarbeiteten Konzepte zur Gestaltung der regionalen Entwicklung sind eine wichtige Grundlage für die wirksame partnerschaftliche Förderpolitik des Landes. Sie eröffnen den Regionen eine mittelfristige Perspektive, um die regional- und strukturpolitisch besonders bedeutsamen Handlungsfelder und die Entwicklungsschwerpunkte herauszustellen und Wege aufzuzeigen, Maßnahmen und Projekte mit eigenen Kräften der Region zu realisieren.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich sehe hier auch eine Chance zur Weiterentwicklung der kommunalen Selbstverwaltung. Eine kommunal bestimmte regionale Eigenständigkeit, Gewicht und Stimme der Regionen schaffen Gestaltungsspielräume zur Durchsetzung regionaler Interessen und damit eine Situation, in der die Bürger viel eher auch die Möglichkeit haben, sich wiederzufinden und mitzuwirken an diesen Entscheidungsprozessen.

Wichtig ist nach meiner Einschätzung in den Flächenländern, daß wir die *Bezirksregierungen* in ihrer Funktion stärken. Ich weiß, daß es sehr vielfältige Diskussionen über das Thema „Bezirksregierungen“ gibt. In vielen Ländern ist es so, daß die Bezirksregierung, insbesondere von Kommunalpolitikern, schlicht für überflüssig gehalten wird. Woran liegt das? Das liegt sicher auch daran, daß in den Ministerien jeder Sachbearbeiter seine Auffassung in Weisungen an die Bezirksregierung weitergeben und dann durchsetzen will, was – wie natürlich jeder weiß – völlig falsch ist. Aber es ist Praxis, so daß also der Eindruck vor Ort entsteht, diese Bündelungsbehörde „Bezirksregierung“ ist eigentlich keine eigenständig handelnde Behörde und daher überflüssig.

In Wirklichkeit ist aber in einem Flächenland keine Alternative zu sehen zu dieser Koordinierungs- und Bündelungsbehörde in der Mittelinstanz. In größeren Flächenländern wie Niedersachsen muß es zwischen den Ministerien und der Vollzugsebene vor Ort eine Instanz geben, in der alle Ressortinteressen so weit wie möglich zusammengeführt und zum Ausgleich gebracht werden. Diese Bündlungs- und Koordinierungsaufgabe ist deshalb so wichtig, weil gerade in unserer Zeit die zu bewältigenden Verwaltungsaufgaben sehr komplex sind. Ich möchte hier als Beispiel die Umweltschutzaufgaben, die Wirtschaftsförderung, aber auch die Landesentwicklung nennen. Vor allem im



Prozeß der Neugestaltung und Umsetzung der regionalen Entwicklungs- und Strukturpolitik, kommt den Bezirksregierungen eine wichtige und im Umfang neue Qualität der Aufgabe zu. Sie sollen den Regionalisierungsprozeß aktiv begleiten und darauf hinwirken, daß regionale Eigeninitiative gefördert und bestehende Kooperationen gestärkt und gefestigt werden.

Ich habe daher gleich zu Beginn meiner Amtszeit beschlossen eine Arbeitsgruppe aus erfahrenen Praktikern der Bezirksregierung und der Mittelinsstanz einzusetzen, die die Kritik an den Bezirksregierungen aufnimmt, sich mit ihr auseinandersetzt und mir Änderungsvorschläge unterbreitet. Die Einbeziehung von Praktikern vor Ort soll vor allem auch sicherstellen, daß sich die Arbeitsgruppe mit Problemen und Besorgnissen befaßt, die besonders in den betroffenen Behörden als solche empfunden werden.

Die Arbeitsgruppe „Modernisierung der Bezirksregierungen“ hatte und hat ein weites Feld zu beackern. Sie hat sich zunächst mit dem internen Aufbau der Organisationen befaßt: Hier stand im Vordergrund, den Zuschnitt der Dezernate und Abteilungen zu überprüfen. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk auf die Aufgaben mit starkem Umweltbezug gelegt. Sie in einer Abteilung zu bündeln, um bereits auf der Ebene der Abteilungsleitung die Umweltbelange zu koordinieren und ggfs. Interessenkonflikte zu entscheiden, ist ein Vorschlag, der demnächst umgesetzt werden soll. Eine weitere Frucht der Zusammenarbeit ist ein ganzes Maßnahmenbündel, das mit dem Oberbegriff „Stärkung der Eigenverantwortung bei der Stellen- und Personalwirtschaft“ bezeichnet werden kann. Es gilt, gerade bei der Stellen- und Personalwirtschaft ein völlig unangemessenes Hineinregieren der obersten Landesbehörden durch Einzelweisungen zu erschweren. Durch Grundsätze für die behördeninterne Behandlung von Weisungen erhoffen wir uns po-

sitive Effekte. Dies alles gehört zu dem Bemühen um eine bürgernah agierende, auf Veränderung flexibel reagierende und effektiv entscheidende Verwaltung. Eine nach den Prinzipien einer kooperativen Führung arbeitende Verwaltung ist in der Lage, stärker als bisher Arbeitsformen zu entwickeln, die sich nicht vorrangig an hierarchisch gegliederten Strukturen orientieren. Verantwortungsbewußte und entscheidungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten bei geeigneten Aufgabenfeldern im Rahmen eines vorgegebenen Ziels als Team die gestellte Aufgabe lösen und dabei weitgehend selber steuern. Insbesondere bei umfangreichen Problemkomplexen oder dann, wenn es gilt, weiterführende Konzeptionen zu entwickeln oder Umsteuerungsprozesse in Gang zu setzen, können auf diese Weise in der Gruppe Kreativitäts- und Innovationspotentiale freigesetzt werden, die bei einer Bearbeitung durch Einzelne in der Regel nicht erschlossen werden. Dazu gehört natürlich dann auch durchzusetzen, daß die Bezirksregierungen bündeln können. Ich will ja nicht so weit gehen, wie es die Preußen getan haben, die ja nicht bei ihrem Oberpräsidenten, aber bei den Bezirken eine Situation gehabt haben, daß in einem Kollegialorgan entschieden wurde. So weit wollen wir es heute ja nicht mehr treiben mit der Demokratie. Aber es ist natürlich ganz vernünftig, wenn ich eine Bündelungsbehörde habe, daß ich sie auch die Probleme bündeln lasse und nicht glaube, daß sozusagen in Einzelentscheidungen dieses durch die unmittelbare Weisung ersetzt werden kann.

Das scheint alles ganz einfach zu sein. Aber schon bei meinen ersten Versuchen, im niedersächsischen Kabinett dies durchzusetzen, stieß ich sofort auf das Mißtrauen der Kabinettskollegen. Es sind aber gar nicht die Kabinettskollegen und -kolleginnen, sondern deren Mitarbeiter, die das aufschreiben. Das heißt, überwinden muß ich den Wider-

stand von Leuten, die gar nicht zu Tische sitzen. Aus dem Dargestellten wird deutlich, ich brauche für eine solche Verwaltung eine Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, die von einem solchen Denken geprägt sind. Das führt zu einem weiteren Themenkomplex, nämlich dem *Personalvertretungsgesetz*. Auch unter verwaltungspolitischen Aspekten messe ich der Mitbestimmung im öffentlichen Dienst große Bedeutung zu. Denn eine moderne Verwaltung kann nur dann effektiv arbeiten, wenn von der Mitverantwortung der Beschäftigten ausgegangen wird. In offener, vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen Dienststelle und Personalrat, der die Beschäftigten vertritt, muß das geregelt werden, was erforderlich ist, um das Binnenklima zu schaffen, in dem die Arbeitsmotivation des Einzelnen gestärkt wird. Ich denke Mitbestimmung bedeutet deshalb auch eine Verbesserung des Arbeitsklimas, eine Verbesserung der Motivation und damit kommt sie letztlich den Bürgern zugute.

Wir müssen allerdings auch eine Entwicklung sehen, die wir im öffentlichen Dienst genauso haben wie in der freien Wirtschaft. Wenn man Teamarbeit wirklich will, erfolgen viele Lösungen auch in der das Problem behandelnden Gruppe. Ungeachtet dessen handeln manche Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten anschließend andere Dinge aus. Ich war letztlich bei Volkswagen, einem ja nicht unbedeutenden Unternehmen in Niedersachsen. In einem Gespräch mit Freunden aus dem Betriebsrat wurde mir gesagt, es gibt immer mehr Sachverhalte, die sich der Mitbestimmung durch den Betriebsrat schlicht dadurch entziehen, weil die Arbeitsgruppe selbst mit ihrem Vorgesetzten die Arbeitsbedingungen aushandelt und dann entsprechend auch vollzieht, so daß der Betriebsrat eigentlich nur noch Rahmen setzende Möglichkeiten der Einflußnahme hat. Man muß diesen Veränderungsprozeß einfach sehen, zumal dies im großindustriellen Bereich auch ein gewerkschaftliches Problem darstellt. Es

zeichnet sich in den Verwaltungen eine ähnliche Entwicklung ab. Wesentlich ist aber, daß sich die Motivationsverbesserung durch mehr Mitbestimmung auch niederschlägt in besseren Arbeitsergebnissen. Sie hat damit letztlich auch positive ökonomische Wirkungen. Aus diesem Grund hat die niedersächsische Landesregierung Mitte Januar ein neues Personalvertretungsgesetz in den Landtag eingebracht, das diesen Gedanken Rechnung zu tragen versucht. Gezeichnet ist der Gesetzentwurf von der Situation der Allzuständigkeit der Mitbestimmung der Personalräte, die eine bessere Mitbestimmung erhalten sollen, deren Mitbestimmung ausgeweitet werden soll; wobei wir in Niedersachsen nicht ganz so weit gegangen sind wie Schleswig-Holstein und Rheinland-Pfalz. Wir haben uns bei diesem Gesetz drei Eckpunkte gesetzt:

1. Die finanziellen Auswirkungen, die Leistungskraft des Landes darf dabei nicht überfordert werden,
2. die Bestimmungen in der Verwaltungspraxis müssen handhabbar sein, und
3. die politischen Führungsaufgaben dürfen nicht eingeschränkt werden.

Wir haben aber auch wie hier in Rheinland-Pfalz im Rahmen des Mitbestimmungskatalogs mit den Spitzenverbänden der Gewerkschaften bestimmte Vereinbarungsmöglichkeiten geschaffen, von denen ich denke, daß wir davon ebenfalls eine positive weitere Entwicklung erwarten können. Das heißt, Verwaltung, wie ich sie versucht habe hier darzustellen, ist eine Verwaltung, die sich sowohl im Innern wie auch in ihrer Organisation so gestaltet, daß sie sich dem Bürger und den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen in unserem Lande tatsächlich auch nähert. Sie verstehen davon hier sicherlich mehr. Aber das sind Ansät-



ze, mit deren Umsetzung wir für den Bürger mehr getan haben, als dieser jemals erfahren wird, weil er ja nur mit den Segnungen in Berührung kommt, nicht jedoch mit der Mühsal, diese durchzusetzen.

Gestatten Sie mir noch einige Anmerkungen in diesem Sinne zur *Kommunalverwaltung*. Hier sind die Vertretungskörperschaften in besonderem Maße gefordert, sich den verwaltungspolitischen Fragen der Organisationsstruktur, der Verfahrensabläufe und der Personalausstattung zu widmen. In der Kommunalverwaltung gibt es ein Element, das wir in der staatlichen Verwaltung nicht haben, nämlich das Zusammenwirken der vom Bürger gewählten ehrenamtlichen Vertretung mit dem hauptamtlich auf Zeit bestellten Organ oder dem vom Bürger gewählten Organ. Verwaltung im kommunalen Bereich ist Ehren- und Hauptamt zusammen und nicht, wie wir es ja in den großen Städten vielfach haben, Opposition und die jeweilige Mehrheit. Tatsächlich sind alle in einen Rat gewählten Bürger an der Verwaltung ihres Gemeinwesens unmittelbar beteiligt. Das heißt, wir haben hier eine doppelte Differenzierung. Einmal die Situation, daß die hauptamtliche Verwaltung sich in Diskussion und gegenseitiger Befruchtung mit der ehrenamtlichen Verwaltung befindet. Gleichzeitig meldet sich der Bürger zu Wort und dies immer stärker. Verwaltung im kommunalen Bereich ist also noch komplizierter, da der Bürger in Spezialbereichen, die ihn unmittelbar interessieren, seine ganz eigenen Interessen einbringen will. Wir haben ja in Niedersachsen die Diskussion um unsere neue Landesverfassung, die im Entwurf stärker auch bürgerschaftliche Elemente enthält, somit eine unmittelbare Beteiligung des Bürgers außerhalb von Wahlen an Verwaltung ermöglicht. Man redet immer so schlicht von Kommunalpolitik, es sind aber Verwaltungsentscheidungen, die dort vom Bürger unmittelbar mitbeeinflußt werden und die natürlich auch unmittelbar

von ehrenamtlich Tätigen mitbeeinflußt werden. Es geht also darum, auch die Verwaltungen der Kommunen in den Stand zu setzen, in den kommunalpolitischen Fragen Akzeptanz für ihre Maßnahmen bei den Bürgern zu fördern. Dies wird von vielen Hauptverwaltungsbeamten große Überwindung erfordern. Das wird insbesondere in den südlichen Bereichen unseres Vaterlandes notwendig sein. Denn Kommunalverwaltung ist für den Bürger die Verwaltung, die er unmittelbar erlebt und die für ihn als Verwaltung überall präsent ist. Bei der Polizei macht er seine Erfahrungen über diesen Staat. Und so wie die Polizei ist, ist auch sein Bild vom Staat ganz entscheidend mitgeprägt. Bei der Kommune macht er seine Erfahrung mit der Verwaltung. So wie kommunale Verwaltung ist, wird das Bild des Bürgers von Verwaltung. Wir alle kennen ja die Späße und Witze, die dem Bürger über Verwaltung einfallen. Dies zeigt ja nicht Bösartigkeit. Wenn man über jemand Witze macht, bedeutet es ja, daß man ihn erkennt, daß man ihm auch im Grunde zugeneigt ist. So gesehen wird die Verwaltung in unserem Land mehr geliebt als manchem in der Verwaltung tatsächlich bewußt ist. Sind wir froh darüber, daß das so ist. Die Einheit Deutschlands hat uns darüber hinaus gezeigt – und man kann es gar nicht oft genug sagen – die Verwaltung ist auch unersetzbar!

Sie, *verehrte Kollegiaten*, gehören diesem schönen Beschäftigungsbereich an. Durch das Auswahlverfahren – wie auch immer geartet – sind Sie heute hier zum 2. Kurs des „Führungskollegs“ in Speyer. Sie wollen und werden sich in den nächsten Jahren mit interessanten Themenbereichen der Verwaltung beschäftigen. Ich darf Ihnen sagen, daß schon die Nachricht vom ersten Kurs so war, daß wir in Niedersachsen selbst bei hohen und höchsten Qualitätsansprüchen durchaus die doppelte Anzahl oder mehr hierher hätten entsenden können. Sie sehen, Sie haben bereits eini-

ges geleistet. Ich wünsche Ihnen, die Sie hier sind, um miteinander ein wenig mehr zu lernen, daß Sie nicht nur Arbeit haben, sondern auch Spaß in dieser Zeit. Denn – ich glaube, das ist eine gesicherte Erkenntnis – wenn man versucht, etwas zu lernen und man hat Spaß dabei, daß das außerordentlich fruchtbar ist. Wenn ich zu meiner Arbeit gefahren bin, wo immer das war, habe ich es stets freudig und ausdauernd getan, weil es mir halt Spaß machte! Ich wünsche Ihnen auch soviel Spaß bei Ihrer Arbeit hier im Land Rheinland-Pfalz. Ich darf dem Land Rheinland-Pfalz danken, daß es dieses Gemeinschaftswerk organisiert hat.

Ich möchte Ihnen, sehr geehrter Herr Rüter, Dank dafür sagen und Sie bitten, diesen auch weiterzugeben. Besonderen Dank schulden wir aber auch der Hochschule, sehr geehrter Herr Prof. Reinermann, Sie haben nach Herrn Prof. Siedentopf mit Herrn Prof. Böhret wieder einen wissenschaftlichen Beauftragten benannt, dessen guter Ruf als Wissenschaftler und Manager eine Erfolgsprognose für den 2. Kurs nach meiner Auffassung leicht macht. Meine sehr geehrten Damen und Herren, die Länder Hessen, Saarland, Schleswig-Holstein und Niedersachsen sowie die Bundesanstalt, die hier mit Rheinland-Pfalz zusammenarbeiten, sind sicherlich stolz darauf, daß ein solches Gemeinschaftswerk möglich ist. Dem 2. Kurs des Führungskollegs in Speyer wünsche ich einen guten Verlauf. Vielleicht sehen wir uns in Niedersachsen wieder. Falls Sie da noch nicht waren: Ich kann versichern, es ist ein schönes Land, in dem man gut leben kann!

## Ausblick auf das FKS 1993-95

Univ.-Prof.Dr. Carl Böhret  
Wissenschaftlicher Beauftragter des FKS

Herr Minister, Herr Staatssekretär, Magnifizenz,  
liebe FKS-Teilnehmerinnen und Teilnehmer,  
meine Damen und Herren!

Gleich zu Beginn dieses „Ausblicks“ auf das Führungskolleg Speyer 1993/95 will ich auf die Spannung verweisen, die sich ganz offensichtlich in den Wörtern Führung und Führer bei uns Deutschen aufbaut. Dazu darf ich Erich Kästner zitieren, der das Führerphänomen zivilisationskritisch und amüsiert zugleich betrachtet. Er sagt:

„Als Gott am ersten Wochenende,  
die Welt besah, und siehe, sie war gut,  
da rieb er sich vergnügt die Hände.  
Ihn packte eine Art von Übermut.

Er blickte stolz auf seine Erde

...

Da kam aus Deutschland die Beschwerde:

'Du hast versäumt uns Führer zu erschaffen!'

Gott war bestürzt. Man kann's verstehn.

'Mein liebes deutsches Volk' schrieb er zurück,

'es muß halt ohne Führer gehn.

Die Schöpfung ist vorbei. Grüß Gott. Viel Glück.'

Nun standen wir mit Ohne da,  
der Weltgeschichte freundlich überlassen.

Und: alles, was seitdem geschah,  
ist ohne diesen Hinweis nicht zu fassen.“



So sollten wir – nach Kästner – also unsere Führenden selbst schaffen; was uns – bei Gott! – nicht *immer* gut gelang!

Irgendwie stellt sich da doch *sowohl* ein ungutes Gefühl *als auch* eine Art innerer Zuneigung ein. Wir sind eben ein arg dialektisches Volk, nicht erst seit Hegel und Marx.

Und so kommt es, daß wir *einerseits* eine weltweit bekannte, rational-funktionale Bürokratie und prächtige Managementleistungen hervorbringen, und *andererseits* nie ganz gefeit sind gegen einen charismatischen Führungs-Mythos.

Der Hegelschen Dialektik zufolge, müßten wir nun die beiden Seiten auf der höheren Stufe „aufhebend“ zusammenbringen. Aber auch da tun wir uns immer wieder sehr schwer; geraten leicht in einseitige Bevorzugungen.

Dabei haben wir doch so prächtige Vorbilder! Ich darf daran erinnern, daß der große Staufer-Kaiser Friedrich II eine durchorganisierte Staatsverwaltung schuf. Um 1215 nannte Friedrich jene juristisch vorgebildeten und von ihm persönlich eingesetzten Beamten „Unseres Wissens Mitwisser“. Um solche vielseitigen und loyalen Mitarbeiter zu bekommen, gründete der Kaiser die *Staatsuniversität* von Neapel (aus der auch Thomas von Aquin hervorging). In der Stiftungsurkunde hieß es:

„Gelehrte Männer fordern wir zu unserem Dienst heraus, um ihnen – gebildet durch den Eifer des Studiums ... ohne Sorge die Staatsverwaltung anvertrauen zu können.“

Die Universitätsabsolventen wurden später am Großhof des Kaisers in einer Art „interner Akademie“ in modernen Wissenschaften, Rhetorik und Verwaltungslehre fortgebil-

det. So entwickelte sich – wie Ernst Kantorowicz schreibt – „ein engerer Zirkel (geistig) bewegter Menschen, die auch untereinander aufs engste verknüpft, sich ihr manigfaltiges Können mitteilten und voneinander aufnahmen.“

Wird da nicht schon einiges vorweggenommen, was wir mit dem Führungskolleg erstreben? Die weitere berufsbegleitende Förderung von Führungspotential und modernem Verwaltungsmanagement – und die „Vernetzung“ der Personen, die voneinander lernen und sich wechselseitig „weiterbringen“ – zu Gunsten des Gemeinwesens?

Ich meine,

- daß Konzept und Durchführung des FKS durchaus den Anforderungen des Staufers genügen können,
- daß Konzept und Durchführung des FKS sowie die Auswahl der Kollegiaten sich an vergleichbaren Programmen der Führungsqualifizierung in der Wirtschaft und an ausländischen Einrichtungen messen lassen dürfen.

Auch im II. FKS werden Frauen und Männer aus mehreren Ländern und mit unterschiedlich fachlichen und positionellen Erfahrungen nun gemeinsam ihr längst vorhandenes *Führungspotential* stärken und anreichern. Sie sollen ihre *Managementbefähigung* neu konzentrieren auf die Modernisierung des öffentlichen Sektors als der wichtigsten Aufgabe am Ende dieses Jahrhunderts, wenn sich nämlich angesichts der *Globalisierung* vieler Probleme der Druck auf deren *regionale* Bewältigung erhöht.

Und Sie sollen dabei ihre *vorbildgebende* Rolle noch ernster und wichtiger nehmen als schon bisher. Gerade wenn die *hoheitlichen* Funktionen der Verwaltung zugunsten einer *funktionalen* Mitwirkung beim gesellschaftlichen Wandel abnehmen, müssen die Führungskräfte die erforderliche Umorientierung des politisch-administrativen Systems glaubhaft repräsentieren: nach innen und außen.

Das Programm des II. FKS wird versuchen, hierfür ein wenig Vorbereitungshilfe zu leisten. Das soll geschehen durch eine *Mischung* von praxisnahen Themen – oft mit Übungen, Falllösungen und Projektarbeit verbunden *einerseits*, und der Reflexion individuellen und institutionellen Handelns *andererseits*.

In einer Umfrage haben die Kollegiaten selbst die wichtigen Handlungsfelder benannt, nämlich: Personalführung, Organisationsentwicklung, Konfliktbewältigung und Selbstmanagement sowie Umgang mit den Medien.

Aber wir werden auch den Orientierungsrahmen erweitern und das politische, technologische und soziokulturelle Umfeld des modernen Verwaltungshandelns einbeziehen. In der erwähnten Umfrage maßen die FKS-Teilnehmer den folgenden Rahmenbedingungen hohe Priorität zu:

- dem Verhältnis von Ökonomie und Ökologie – vor dem Hintergrund des technologischen Wandels,
- den philosophischen, naturwissenschaftlichen und gesellschaftstheoretischen Grundfragen der Epoche.

Dies alles auch, um ein identifikationsförderndes „*Leitbild*“ des modernen Verwaltungsmanagements herausbilden zu können. Schließlich wollen wir versuchen, neben der konzeptionellen Arbeit stets deren Verwirklichungsbedingungen zu erörtern.

Die Kollegiaten sollen an der Kursgestaltung mitwirken, und wir wollen möglichst verallgemeinerbare Praxisanforderungen einbeziehen. Dabei können wir von den Mitgliedern des AK-FKS und von den Kollegiaten des I. Kurses lernen, und dessen Wiss. Beauftragter, Prof. Heinrich Siedentopf, wird uns fernerhin beraten – was wir dankend annehmen. Genauso wie die gute Betreuung im Bistumshaus durch Frau Preißer und Direktor Rottenwöhler.

Freilich, die hehren Absichten und idealisierenden Worte müssen erst noch verwirklicht werden. Rosa Luxemburg

hat die inhärente Gefahr einmal sehr erfahrungsorientiert ausgedrückt; sie sagte treffend: „Der Idealismus wächst mit dem Abstand zum Problem.“

So müssen wir – Sie, die Kollegiaten, und wir, die Anreger und Einspieler – immer versuchen, die Diskrepanz zwischen Theorie, anwendungsnahem Experiment und der *wirklichen* Praxis zu minimieren – und das 16 Wochen und 2 1/2 Jahre lang! Und während dieser Zeit und – vor allem danach – müssen Sie versuchen, die erhoffte *Modernisierung* der Institutionen zu erreichen und dafür die *Motivation* der Mitarbeiter und die Akzeptanz des Umfelds zu erlangen. Das wiederum geht nur, wenn Sie – die Kollegiaten – selbst eine kleine *Vision* haben und wenn sie selbst motiviert sind.

Der große Augustinus hat es uns vorgesagt: „In *dir* muß brennen, was du bei *anderen* entzünden willst.“ Das heißt auch: persönliche Identifikation mit dem Großunternehmen Verwaltung, orientiert an der Rolle des Innovationsträgers, verantwortungsvolle Mitwirkung an der Vorbereitung und dem Transfer von Politik auf der Basis eines modernen Ethos der demokratischen Dienstleistungselite.

Ich meine also, daß die Kollegiaten bei aller Weiterentwicklung des Führungspotentials, des Managementwissens und der personalen und sozialen Kompetenzen, auch auf eine *moderne ethische* Orientierung achten sollten. Wobei sie auf der von Max Weber formulierten Dreiheit von Augenmaß, Leidenschaft und Verantwortung basieren könnten.

Augenmaß, das bedeutet für Max Weber – bei allem leidenschaftlichen Gestaltungswillen – immer die Distanz zu den Dingen und zu den Menschen wahren können. Übrigens: auch die Distanz sich selbst gegenüber, um der leicht aufkommenden Eitelkeit zu entgehen.

Auf dem komplizierten Weg in die Zukunft dieses Gemeinwesens ist Führung jedenfalls unerlässlich. Aber genau



deshalb sollte jene auch von Max Weber für so wichtig gehaltene Distanz des Führenden zu Dingen und Menschen thematisiert und begriffen werden. Sie dient der Selbstkontrolle, schafft damit jene rational-funktionale Führung, die allein der *Demokratie* angemessen ist.

Der große römische Stoiker Seneca weist uns den Weg zum Wollen; er sagte um 50 nach unserer Zeitrechnung: „Ein großer Teil des Fortschreitens besteht darin, daß wir Fortschreiten *wollen!*“

Ich frage also: *wollen* wir? – Und antworte zunächst für mich: *Ja, wir wollen!*

## **Ansprache von Herrn Staatssekretär Klaus Rüter zur Eröffnung des II. Führungskollegs**

Magnifizenz,  
Herr Staatsminister,  
liebe Kollegiaten und Kollegiatinnen,  
meine Damen und Herren!

Ich darf Sie zu diesem kleinen Empfang im Namen der Landesregierung Rheinland-Pfalz, des Herrn Ministerpräsidenten, des Chefs der Staatskanzlei sowie des Innenministers ganz herzlich begrüßen und dazu unspektakulär feststellen, daß das Führungskolleg inzwischen schon fast Alltag geworden ist, zumindest eine festgefügte Selbstverständlichkeit. Deswegen haben wir ganz bewußt von einer großen Festveranstaltung abgesehen, die beim Auftakt vor zwei Jahren angebracht war, heute jedoch davon ablenken würde, daß wir uns inmitten der Arbeit befinden. Immerhin: Wir befinden uns in einer länderübergreifenden Veranstaltung, die den Rahmen normaler Beamtenfortbildung weit sprengt: von daher gesehen ist dieses II. Führungskolleg doch etwas mehr als bloßer Beamtenalltag.

Ich darf Herrn Prof. Reiner mann sehr herzlich für die freundliche Begrüßung und für die Gastfreundschaft in den Mauern der Verwaltungshochschule Speyer danken. Die Landesregierung ist sehr dankbar dafür, daß diese Verwaltungshochschule sich der Praxis öffnet, kein elfenbeinerner Turm ist. So war sie nie verstanden. Die Landesregierung weiß, was sie an der Verwaltungshochschule Speyer und ihren Initiativen und Möglichkeiten hat.

Da Herr Oberbürgermeister Dr. Roßkopf heute verhindert ist, darf ich auch zur Stadt Speyer einige Sätze anfügen. Als alter „Speyeraner“ weiß ich, daß die Stadt selbst eine Fortbildungseinrichtung ist. Die wichtigsten Kurse lau-

fen zu abendlicher Stunde, in den bekannten Weinlokalen, die immer gefüllt und voller Fröhlichkeit sind. Gerade die Nordlichter, Herr Staatsminister Glogowski, haben dies immer zu schätzen gewußt.

Mein besonderer Dank gilt dem Eröffnungsredner, dem niedersächsischen Innenminister Gerhard Glogowski, der ohne Zögern dem gemeinsamen Ruf von Herrn Prof. Böhret und mir gefolgt ist und heute aus seiner reichhaltigen Praxis und dem Fundus seiner Verwaltungsvisionen zu uns gesprochen hat. Herr Minister, Sie waren für uns erste Wahl, als langjähriger Kommunalpolitiker, Gewerkschaftler, als einer, der dem Volk aufs Maul schaut und in seiner erfrischenden Art kein Blatt vor den Mund nimmt, wobei Sie dafür bekannt sind, daß Sie ohne ideologische Eingrenzung, aber mit klarem Standpunkt die Dinge analysieren und Ihre Konzeptionen vortragen.

Mit Ihrem interessanten Vortrag, zu dem ich gerne manchen Kommentar abgeben würde, haben Sie alle Erwartungen erfüllt und den Kollegiaten manches auf den Weg gegeben, das sicher nachhallen wird. Als Bergsteiger wissen Sie, was man beachten muß, wenn man hoch hinaus will; auch dies ein zusätzlicher Beleg dafür, daß wir mit Ihnen die richtige Wahl getroffen haben.

Lassen Sie mich auf ein Thema eingehen, daß Sie in Ihrem Vortrag angerissen haben: Die Diskussion über die regionale Ebene, die in Niedersachsen offensichtlich zur Zeit heftig geführt wird. Auch in Rheinland-Pfalz gibt es solche Überlegungen, die etwas zu tun haben mit der Stärkung des Bezirksverbandes oder der Bildung von Stadt-Umlandverbänden im Norden des Landes Rheinland-Pfalz.

Bei allem Elan, eine dritte Kommunale Ebene aus Gründen der demokratischen Teilhabe zu favorisieren, darf dabei allerdings nicht übersehen werden, daß damit die Substanz der Länder, die ohnehin durch die EG und den Bund in ent-

scheidender Weise infrage gestellt worden ist, zugleich auch von unten „angeknabbert“ werden kann. Ein Europa der Regionen ohne Länder, die schlagkräftig sind, ist aus unserer Sicht jedoch kaum denkbar.

Erlauben Sie noch ein kurzes persönliches Wort, Herr Staatsminister Glogowski: Sie sind am letzten Donnerstag 50 Jahre alt geworden. Dies hat sich in der Republik herumgesprochen. Ich möchte Ihnen nachträglich im Namen aller Anwesenden meinen herzlichen Glückwunsch, auch für die rheinland-pfälzische Landesregierung, aussprechen. Wir wünschen Ihnen Gesundheit und Kraft für die schwierige politische Arbeit bzw. das anstehende Tennisspiel mit Ihrem Ministerpräsidenten.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich noch den Moderatoren, d.h. den Beauftragten der Verwaltungshochschule für das Führungskolleg, herzlichen Dank für Ihre engagierte und qualifizierte Arbeit sagen. Dies geht zuerst an die Adresse von Herrn Prof. Siedentopf für das erfolgreiche Absolvieren des ersten Durchgangs des Führungskollegs. Hier gilt sicher der Grundsatz: „Wenn es köstlich gewesen ist, ist es Mühe und Arbeit gewesen“. Ich bin ganz sicher, Herr Prof. Siedentopf, daß auch Sie das Unternehmen „Führungskolleg“ durchaus als bereichernd empfunden haben.

Sehr froh bin ich, daß die Arbeit von Herrn Prof. Siedentopf durch Herrn Prof. Böhret weitergeführt wird, der uns als besonders kreativer Wissenschaftler bekannt ist und auf den wir in der zweiten Runde bauen werden. An unserer Unterstützung, Herr Prof. Böhret, soll es auch bei knapper Haushaltslage nicht fehlen. Sie wissen, was ich damit sagen will!

Das Motto der Einladung zu dieser Veranstaltung lautet: „Ohne Mut ist Wissen unfruchtbar“. Mut gehört ein wenig dazu, beim Führungskolleg einzusteigen. Das gilt für das



Land Rheinland-Pfalz und die übrigen beteiligten Länder sowie die Verwaltungshochschule, die sich auf Neuland begeben haben und erst einmal testen müssen, inwieweit der nicht geringe Anspruch einzulösen ist. Mut gehört aber auch dazu, sich als Kollegiat zu bewerben, den Sprung ins Wasser zu wagen, insbesondere weil immer wieder die Frage gestellt wird: Lohnt sich der Einsatz?

Die neue Landesregierung hat das begonnene Führungskolleg in der Überzeugung weitergeführt, daß damit ein guter Weg eingeschlagen worden ist. Wir wissen, daß eine zukunftsorientierte Personalentwicklung dringend erforderlich ist und daß das Führungskolleg darin einen wichtigen Platz einnimmt. Wenn Sie so wollen, können Sie zur Kenntnis nehmen, daß die neue Landesregierung mit dem Leitsatz „jetzt erst recht“ an die Herausforderung einer Personalentwicklung und damit auch des Führungskollegs herangehen wird.

Natürlich wissen wir um die Fragen, die mit Personalentwicklung und Führungskolleg verbunden sind. Da gibt es zum einen die Bedenken, daß in einem zumindest „scheinbar“ verkrusteten Apparat, der zumindest nicht so mobil ist, wie wir uns das wünschen, Personalentwicklung nur an der Oberfläche propagiert wird, letztlich aber nicht greifen kann. Dazu kommt das Bedenken, daß Regierungen wechseln und Parteienpatronage zweifellos keine reine Erfindung der Medien ist.

Deswegen lassen Sie mich am Schluß statt hehrer Grundsätze der Personalführung und Personalentwicklung zu diesem Themenkomplex einige Anmerkungen aus meiner Sicht machen: Nach meiner Auffassung ist die Verwaltung nicht nur viel besser als ihr Ruf. Sie will auch flexibel und effizient sein. Es müssen ihr dazu nur die rechtlichen, z.B. auch beamten- und laufbahnrechtlichen Möglichkeiten gegeben werden. Parteipolitische Patronage muß, wenn wir er-

folgreich Personalentwicklung betreiben wollen, auf ein Minimum begrenzt werden und darf mit dem Leistungsprinzip nicht in Widerspruch geraten.

Wenn wir eine solche Maxime in Rheinland-Pfalz entschieden angehen wollen, tun wir dies nicht nur, um aus der Not eine Tugend zu machen, sondern aus fester Überzeugung, daß gute Politik nur mit einer guten Verwaltung geleistet werden kann, und daß eine gute Verwaltung leistungsorientiert sein muß und nur mit hervorragend ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern geleistet werden kann. Hierin bin ich mit den übrigen Amtschefs, insbesondere mit dem Chef der Staatskanzlei, völlig einig.

Meine Damen und Herren, es heißt ab und an, die wahren Preußen seien heute die Bayern. Vielleicht wird man dies, wenn wir mit unserer Personalentwicklung und dem Führungskolleg erfolgreich sind, zukünftig von den Rheinland-Pfälzern und den anderen Landesverwaltungen sagen, die hier in Speyer am gemeinsamen Unternehmen beteiligt sind.

Ich sage dies deshalb so offen und direkt, weil das Führungskolleg nicht nur l'art pour l'art, nicht nur für beide Seiten eine teure Horizonterweiterung sein darf, sondern in das Personalentwicklungskonzept der Landesregierung eingebettet sein muß und damit auch deutlich karrierefördernd sein soll, ggfs. auch in geeigneter formalisierter Weise. Wir müssen über das Auswahlverfahren nachdenken, zugleich den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen deutlich machen, daß das Absolvieren dieses Führungskollegs mehr ist als nur ein „Stein im Brett“ bei der nächsten Beförderungsrunde. So wenig es einen Anspruch auf sofortige Beförderung oder die Verleihung einer anderen Funktion geben kann, so sehr Mobilität ebenfalls Bedingung sein muß für das berufliche Fortkommen, so sehr verfechte ich diesen Standpunkt, um Einsatz und Ertrag in die richtige Relation zu bringen.

Hier treffen wir uns mit Karriereplanungen bei großen Firmen, die ebenfalls keine Ressourcen zu verschenken haben. Dies gilt mehr denn je in einer Zeit, in der insbesondere durch die Vereinigung Deutschlands neue verwaltungspolitische Herausforderungen gestellt sind, die Finanzen zunehmend knapper werden und somit die Politik vor großen Aufgaben steht. Wir brauchen mehr denn je eine erstklassige, engagierte verfassungspatriotische, eine bürgerverstehende und effiziente Verwaltung! Wie gesagt: „Ohne Mut ist das Wissen unfruchtbar“!

Viel Erfolg beim zweiten Führungskolleg für alle Kollegiaten und für das große und wichtige Dienstleistungsunternehmen öffentliche Verwaltung!

## **B. Kurzinformationen über das II. Führungskolleg Speyer**

### **1. Was ist und soll das Führungskolleg Speyer (FKS)?**

Am 15. Februar 1993 wurde das II. Führungskolleg Speyer (FKS) an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer eröffnet, die erste Kurswoche (15.-19.2.1993) begann am selben Tag.

Das berufsbezogene Kursprogramm wird in 16 Wochen durchgeführt – verteilt auf zweieinhalb Jahre (1993-95). Das FKS soll die Kollegiaten auf die Übernahme leitender Führungspositionen in Ministerien und in nachgeordneten Behörden vorbereiten. Die Länder Rheinland-Pfalz (Träger), Hessen (seit 1993), Niedersachsen, Saarland, Schleswig-Holstein und die Bundesanstalt für Arbeit entsenden insgesamt 20 speziell ausgewählte Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Leitende Führungskräfte müssen sich auf neue Situationen und ständig wechselnde Herausforderungen flexibel einstellen und dabei Mitarbeiter problemorientiert anleiten sowie andere Führungskräfte und die Politik kooperativ und erfolgsbezogen beraten. Hierfür sollen „Schlüsselqualifikationen“ für höhere Führungsaufgaben und für innovatives Verwaltungsmanagement erworben, verstärkt und unterstützt werden. So vor allem die Fähigkeit,

- den gesellschaftlichen und technologischen Wandel zu erkennen und seine Einflüsse auf das politisch-administrative System zu bewältigen;
- auf neuartige Situationen flexibel, problemadäquat und methodengerüstet zu reagieren, sowie möglichst vorausschauend zu agieren;



- eine dafür funktionierende Organisation zu nutzen und deren Lernpotential zu erweitern;
- die politische Leitung zu beraten und Zukunftsprogramme zu entwickeln;
- mit politischen und gesellschaftlichen Kräften sowie mit den Medien verständig umzugehen;
- die eigene Identität und das eigene Führungspotential weiterzuentwickeln;
- die Schwierigkeiten des Transfers von Wissen in die Praxis zu erkennen und die Chancen der „Implementati-on“ zu erweitern.

Führungs- und Managementanforderungen ergeben sich zumindest in drei Bereichen:

- Führen nach *innen* („Führung von Führenden“),
- Führung *in* und *mit* Gremien (z.B. interministerielle Organe, Verhandlungsdelegationen, Beraterkreise etc.),
- Führung nach *draußen* (Umgang mit Medien, Verbänden, politischen Instanzen und Ausschüssen, Öffentlichkeit).

Dabei soll *Wissen*, *Handlungskompetenz* und *Verhalten* optimal kombiniert werden. Im FKS sollen werden nicht nur gegenwärtig drängende Fragen der Verwaltung erörtert; gleichgewichtig damit ist das Vordenken über Herausforderungen aus der Zukunft und damit die Schärfung der Problementdeckungsfähigkeit.

Je mehr die Globalisierung von Problemen auch den Druck auf deren regionale Bewältigung erhöht, desto bedeutungsvoller wird die flexible Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. Dies wiederum erfordert einen leistungsfähigen und identifikationsbereiten öffentlichen *Dienst*, der sich – gerade in der spätpluralistischen Industriegesellschaft – neuen Arbeits- und Kommunikationsformen ebenso wenig entziehen kann wie der Entwicklung und Überprüfung seines eigenen Selbstverständnisses.

Neue Aufgabenstrukturen und Ressourcenknappheiten, soziale, mentale und prozedurale Anforderungen erzwingen auch eine Veränderung beim administrativen Führungspersonal, das sich in weiten Tätigkeitsfeldern eher als „Management“ denn als hoheitliche Staatsadministration verstehen wird – und das dennoch die funktionalen und positionellen Unterschiede zu anderen gesellschaftlichen Bereichen (etwa der Wirtschaft) wahren muß. Wir befinden uns in einer schwierigen (noch nicht vollständig bekannten) Umstellungsphase in die nahe Zukunft.

Das FKS soll den identifikationsfähigen Ort für diesen Schritt nach vorn bieten. In vielem werden wir noch der Vergangenheit und Gegenwart verhaftet sein, aber es sollte zunehmend versucht werden, einen Vorstoß für die erforderlichen Zukunftsinnovationen zu beginnen. Solche Innovationen gelingen eher und besser, wenn sie – netzwerkartig angelegt – gemeinsam entwickelt und probiert werden.

## **2. Programmübersicht Kurswochen 1 – 4**

### **1. Kurswoche (15. – 19.2.1993)**

Schwerpunkt: „Führung und Selbstmanagement“

- o „Führung“ – überprüft
- o Führung in Wirtschaft und Politik
- o Selbstmanagement I: Streßbewältigung

#### **Rahmenprogramm:**

- o Geschichte am Objekt und europäische Stadtpolitik
- o Eröffnungsveranstaltung (II. FKS)

### **2. Kurswoche (22. – 26.3.1993)**

Schwerpunkt: „Führung nach außen: Konfliktbewältigung“

- o Computergestütztes Planspiel „ÖDIPOS“
- o Konfliktverlauf und Konfliktverhalten
- o Konfliktreduzierende Verfahren (Verhandlung, Schlichtung, Mediation)
- o Denk- und Arbeitsstile beim Problemlösen

#### **Rahmenprogramm:**

- o Öffentlicher Dienst in der Leistungsgesellschaft
- o Projektmanagement

### **3. Kurswoche (14. – 18.6.1993)**

Schwerpunkt: „Führung nach außen II: Öffentlichkeit und Medien“

- o Öffentlichkeitsarbeit für die Verwaltung
- o Umgang mit Medien I:
  - Hörfunk (mit Übungen)
  - Tageszeitung
- o Politische Rhetorik
- o Imagebildende Maßnahmen (in Krisensituationen und als Langfriststrategie)

#### **Rahmenprogramm:**

- o Sprache und Politik
- o Vergleich von Fachverwaltungen

### **4. Kurswoche (11. – 15.10.1993)**

Schwerpunkt: Wie führen andere?

- o Führung in der Wirtschaft
- o Führung in der Bundeswehr
- o Führung in den Kirchen
- o Umgang mit Medien II:
  - Fernsehen (mit Übungen)
- o Projekte (in Arbeitsgruppen)



**Rahmenprogramm:**

- o Führen Frauen anders?
- o Kulturelle Veranstaltung

**Vorschau:****Schwerpunkt der 5. Kurswoche (22. – 26.11.93)**

- o Führung nach innen („Personal“)

**Schwerpunkt der 6. Kurswoche (13. – 17.12.1993)**

- o Führung und Verwaltungsmanagement I

*Hinweis:* Die Kursplanung berücksichtigt die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung der Teilnehmer/innen vor Kursbeginn. Nach jeder Kurswoche wird das weitere Programm besprochen und fortgeschrieben.

**Vermittlungsformen**

Es werden themen- und methodenorientiert verschiedene Darstellungs- und Arbeitsformen gewählt und miteinander verbunden:

*Basiskurse:* Erwerb und Vertiefung von Wissen,

*Projektkurse:* Analyse verwaltungsspezifischer Probleme und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen,

*Übungen:* praxisbezogene Anwendungen von Führungs- und Managementtechniken; auch als „Anhörungen“,

*Sonderveranstaltungen:*

u.a. Abendgespräche, Sondervorträge, Exkursionen.

**Didaktisches Instrumentarium:**

- Vortrag mit Diskussion, Kolloquium,
- Gruppenarbeit / Fallstudien,
- Selbstanalysen und Verhaltensübungen,
- Rollen- und Planspiele,
- Anhörungen und Nachfragen,
- Projektarbeit / Projektmanagement

## Teilnehmerinnen und Teilnehmer am II. FKS 1993-95

- Albert, Helmut*, Dr., Regierungsdirektor, Referatsleiter (Ressortkoordination, Ministerpräsidentenkonferenzen u.a.), Staatskanzlei des Saarlands, ab 3. Mai 1993: Leiter des Landesamts für Verfassungsschutz Saarland, Saarbrücken
- Bolz, Hermann*, Dr. (rer.nat.), Forstdirektor, Referatsleiter (Organisation und Personal), Bezirksregierung Rheinhesen-Pfalz, Neustadt/W.
- Boulay, Rheinhard G.* Dipl.-Ing., Bauoberrat, Leiter der Außenstelle Offenbach/Sachgebietsleiter, Staatsbauamt Friedberg/Hessen
- Caspers, Ludwig*, Ltd. Regierungsdirektor, Leiter des Finanzamtes Montabaur, Ministerium der Finanzen Rheinland-Pfalz
- Dreher, Alfred*, Dipl.-Ing., Baudirektor, Personalreferent und Vertreter des Zentralabteilungsleiters, Straßenverwaltung Rheinland-Pfalz, Koblenz; Ministerium für Wirtschaft und Verkehr Rheinland-Pfalz
- Eggelsmann, Dirk*, Ministerialrat, Referatsleiter (Personal, Organisation, IuK) und Stellvertr. Abteilungsleiter, Niedersächsischer Landtag, Landtagsverwaltung, Hannover
- Gentsch, Barbara*, Regierungsdirektorin, Referatsleiterin (Rechtsangelegenheiten des Gesundheitswesens) im Niedersächsischen Sozialministerium, Hannover
- Hanke, Horst*, Dr. Ing., Bauoberrat, Leiter der Arbeitsgruppe „Strukturreform der Straßenbauverwaltung“, Stellvertr. Pressesprecher, Hessisches Landesamt für Straßenbau, Wiesbaden
- Kaufmann, Lothar*, Dr., Ministerialrat, Kabinetts- und Landtagsreferent, Ministerium für Wirtschaft und Verkehr Rheinland-Pfalz, Mainz

- Kieswetter-Wrana, Ingeborg*, Dr., Ministerialrätin, Referentin (Grenzüberschreitende Zusammenarbeit), Ministerium für Wirtschaft und Verkehr Rheinland-Pfalz, Mainz
- Lauter, Karl-Heinz*, Regierungsdirektor, Referatsleiter (Angelegenheiten Immissionsschutz-, Strahlenschutz- und Chemikalienrecht), Ministerium für Umwelt des Saarlandes, Saarbrücken
- Meier, Friedhelm*, Regierungsdirektor, Referent für Ausländerrecht, Niedersächsisches Inneministerium, Hannover
- Menne-Haritz, Angelika*, Dr., Leitende Archivdirektorin, Leiterin der Archivschule Marburg, Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst, Wiesbaden
- Münzing, Harry*, Dr., Ministerialrat, Referatsleiter (Weinbau, Produktionsrecht), Ministerium für Landwirtschaft, Weinbau und Forsten, Rheinland-Pfalz, Mainz
- Osmenda, Diethard*, Dipl.-Geograph, Ministerialrat, Referatsleiter (Raum- und Regionalplanung, Koordination Landesentwicklungsprogramm), Oberste Landesplanungsbehörde Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, Mainz
- Prast, Franz*, Dr. (theol.), Verwaltungsdirektor, Referatsleiter (Anpassungsfortbildung) Hauptstelle, Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg
- Schwelle, Gunter E.*, Ministerialrat, Referent für Verfassungs- und Verwaltungsrecht, Bundesratsangelegenheiten, Justizministerium Schleswig-Holstein, Kiel
- Seefeldt, Jürgen*, Dipl.-Bibliothekar, Dienststellenleiter, Staatliche Landesfachstelle für Büchereiwesen Rheinland-Pfalz, Koblenz



*Voegeli-Wagner, Lucia-Maria*, Dr.(rer.nat.), Biologie-  
Oberrätin, Referatsleiterin (Sicherheit in der  
Medizintechnik, Strahlenschutz, Arbeitsschutz in der  
Bio- und Gentechnik), Hessisches Ministerium für  
Frauen, Arbeit und Sozialordnung, Wiesbaden  
*Zypries, Brigitte*, Ministerialrätin, Referatsleiterin  
(Verfassungsrecht, Ressortkoordinierung Ministerium  
der Justiz), Staatskanzlei Niedersachsen, Hannover

#### **Ständiger Arbeitskreis FKS**

Der ständige Arbeitskreis des FKS besteht aus folgenden  
Mitgliedern (Stand 1.5.1993):

Ministerialdirigent Dr. *Baron*,  
Niedersächsisches Innenministerium, Hannover  
Univ.-Prof. Dr. *Böhret*,  
Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer,  
Speyer  
Ministerialrätin *Crummenerl*,  
Landespersonalamt Hessen, Wiesbaden  
Ltd. Verwaltungsdirektor *Ellrodt*,  
Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg  
Ministerialdirigent Dr. *Kneis*,  
Ministerium des Innern und für Sport des Landes  
Rheinland-Pfalz, Mainz  
Ministerialrat *Korintenberg*,  
Ministerium des Innern und für Sport des Landes  
Rheinland-Pfalz, Mainz  
Ministerialrat *Lehné*,  
Ministerium des Innern des Saarlandes, Saarbrücken  
Ministerialdirigent *Scheidt*,  
Staatskanzlei des Landes Rheinland-Pfalz, Mainz  
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. *Siedentopf*,  
Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer,  
Speyer  
Ministerialdirigent *Tode*,  
Innenminister des Landes Schleswig-Holstein, Kiel  
Ministerialrat Dr. *Wilde*,  
Der Minister für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten  
und Fischerei des Landes Schleswig-Holstein, Kiel  
(ab 1.5. 1993)